



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Opinion Paper

Internationale Organisation

September 2013

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

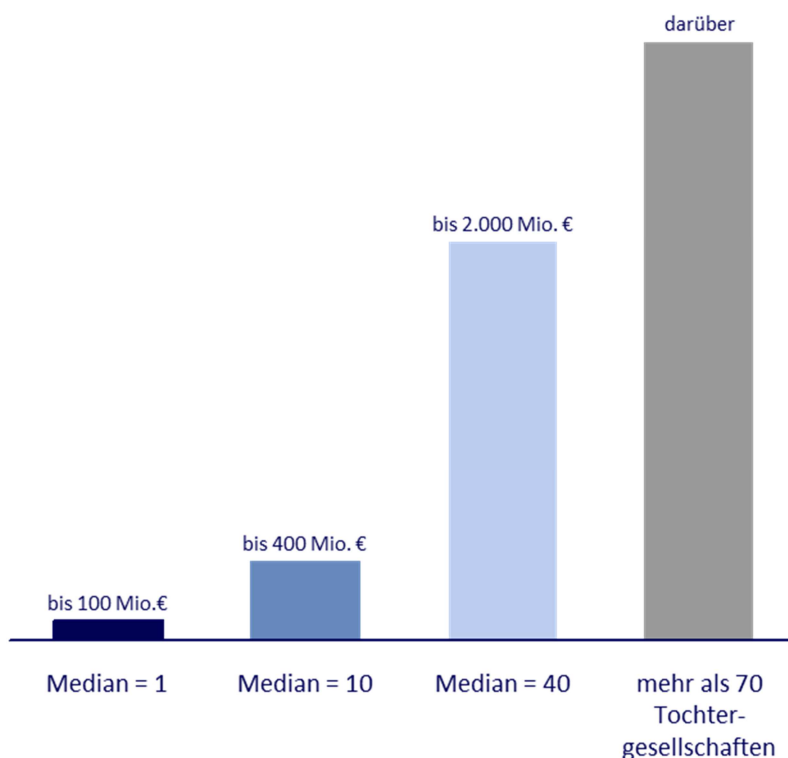
Jürgen-Michael Gottinger

Internationale Organisation

Die deutschen Unternehmen haben eindrucksvolle Internationalisierungserfolge hinter sich – das globale Geschäft entpuppt sich aber auch als Organisationsproblem. Die Zeit der Atempause bzw. der Konsolidierung vieler internationaler Märkte sollten die Unternehmer nutzen, ihre Organisation zu verändern.

Die Jahre 2000 bis mindestens 2011 brachten, von der Unterbrechung durch die Finanzkrise einmal abgesehen, vielen deutschen Unternehmen enorme Wachstumsschübe. Wachstumsraten von fünf bis zehn Prozent pro Jahr, manchmal auch mehr, waren über die letzte Dekade oft die Regel – und nicht die Ausnahme. Vor allem Asien, aber auch die Märkte in Südamerika, legten erheblich zu. Wie es scheint, kündigt sich bei den Wachstumschampions China, Indien aber auch in den „BRIC“-Staaten eine Periode verhalteneren Wachstums an. Die hohen Wachstumsraten der Vergangenheit haben auch dazu geführt, dass die Unternehmenszentralen deutlich an Organisationsstrukturen zugelegt haben; die rege Tätigkeit bei der Gründung von Tochtergesellschaften im Ausland hat auch die formale Komplexität der Unternehmen erhöht.

Graphik 1: Anzahl Tochtergesellschaften und Umsatz



Quelle: Sample by W&P in der Investitionsgüterindustrie

Noch deutlicher sind die Wachstumsraten für viele Unternehmen der Dienstleistungsbranche ausgefallen. Viele dieser Unternehmen haben im relevanten Zehnjahreszeitraum ihre Umsätze vervielfacht und damit auch ihre Bürokratie. Dazu passt es ganz gut, wenn SAP-Gründer Plattner (SZ, 29.07.2013) SAP als schwerfällig, bürokratisch und zu langsam bezeichnet. Dass zugleich der Standort Walldorf in Teilen in Frage gestellt wird, ist ein Kollateralargument, um die geplanten Veränderungen schneller umzusetzen.

Kostentreiber bei steigendem Internationalisierungsgrad

Aber es ist etwas dran an der Sichtweise auf Konzernzentralen? Untersucht man Organisationen mit steigendem Internationalisierungsgrad, so wächst die Anzahl der zentralen Stellen in der Regel schneller als die Expansionsrate des Umsatzes. Über einen stabilen Zeitraum von zehn Jahren ist die Expansionsrate der zentralen Stellen (Untersuchung von 10 Unternehmen aus dem Investitionsgüterbereich) etwa doppelt so hoch wie das Umsatzwachstum. Der Zuwachs an zentralen Stellen wird in aller Regel nicht als bedrohlich empfunden, da ein Wachstum von 20%, d.h. z.B. von 500 Mio. auf 600 Mio. € zu einer Verbesserung des Unternehmensergebnisses von ca. 30 Mio. € führt, ein 40% Wachstum im zentralen Bereich von 400 auf 560 Stellen ca. 15 Mio. € zusätzliche Fixkosten als Personalkosten generiert. Dabei ist es in der Regel so, dass sowohl das absolute Ergebnis als auch die Umsatzrendite überproportional steigen, da jedes Unternehmen Fixkosten in Form von Abschreibungen und sonstigen betrieblichen Aufwendungen und ähnlichen Positionen aufweist, die unterproportional steigen.

Die wesentlichen Kostentreiber für internationale Organisationen in der Zentrale sind die Anzahl der Bereiche (nicht nur Produktbereiche und Divisionen, sondern auch neue Zuständigkeitsbereiche für zusätzliche Funktionen wie Corporate Ethics und ähnliche Aufgaben) und die Anzahl der Länder/Tochtergesellschaften, die das Unternehmen gründet – oder eine Kombination aus beiden. Die Begründung liegt in folgenden Zusammenhängen:

- Eine steigende Anzahl von Tochtergesellschaften steigert den Zentralaufwand in der Verwaltung (Planung, Kontrolle) aber auch in den internen Services, die für das Land vorgehalten werden müssen (Produktversionen in der Landessprache und Dokumentationen).
- Eher die Regel als die Ausnahme ist, dass sich die Anforderungen der Kunden in den einzelnen Landesgesellschaften unterscheiden, d.h. es müssen ggf. Varianten vorgehalten werden, die anders ausgestattet sind als beispielsweise in Deutschland. Hier sind vor allem die Fixkostenbereiche der Produktpassung wie F&E und Produktion aber auch Marketing und Vertrieb betroffen.

- Die Anzahl der Unternehmensbereiche führt zu besonders hohen internationalen Differenzierungskosten der zentralen Organisation. Produktexperten werden im allgemeinen zentral vorgehalten, um die dezentralen Einheiten zu unterstützen, wobei Sprachprobleme und die unterschiedlichen Anforderungen der Tochtergesellschaften im Hinblick auf die von Ihnen tatsächlich nachgefragten zentralen Leistungen die Komplexität der Organisation weiter erhöhen.

Eine Kombination aus Bereichskomplexität und länderspezifischer Komplexität führt entsprechend zu einem Zuwachs der Koordinationskosten, die den Zuwachs im Umsatz um das mehrfache überschreiten können und die Rentabilität ernsthaft belasten.

Die Vermehrung der Aufgabenbereiche hat aber auch steigende Organisationskosten in den dezentralen Einheiten zur Folge. Die zentralen Bereiche ziehen Informations- und Kontrollbedarfe nach sich, die das Fixkostenniveau in den Tochtergesellschaften steigern. Diese sekundären Organisationskosten werden in der Praxis oft unterschätzt. Hinzu kommen Aufgaben wie sie durch die Internationalisierung überhaupt erst entstehen wie zum Beispiel die internationale Preisabstimmung für nationale, internationale und globale Kunden. Schließlich werden die Tochtergesellschaften selbst aktiv und bauen vor allem im Bereich Marketing und Vertrieb Kosten auf, um länderspezifische Anpassungen selbst vorzunehmen.

Hausaufgaben für Rentabilität und Effizienz

Die deutschen Unternehmen werden in den nächsten Jahren erhebliche Anpassungen durchführen müssen, zumal weitere Ländermärkte erschlossen werden müssen, die Produkthanforderungen global auseinanderfallen und die regulatorischen Aufgaben weiter zunehmen. Ob der Appell von SAP Chef Plattner: „Manchmal will ich die Walldorfer Entwickler packen und schütteln und anschreien: „Bewegt euch schneller!“ dabei hilft, bleibt abzuwarten.



In jedem Fall ist eine der zukünftigen Aufgaben der Unternehmensführung die Optimierung der **zentralen und dezentralen** Organisationseinheiten. Viele internationale Verwaltungsvorgänge können und müssen automatisiert werden, einzelne Landesgesellschaften müssen zentrale Bereiche untereinander bilden, um Fixkosten zu senken, schließlich werden Konzernzentralen teilweise abgebaut, indem „die eine große Zentrale“ nicht mehr existieren wird, sondern – wie im Übrigen in der internationalen Arbeitsteilung der Produktion seit Jahrzehnten üblich – die Einheiten dezentral unter Nutzung von Lohndifferenzen, aber auch aus Vereinfachungsgründen der Regulierung und unter Nutzung der modernsten Kommunikationsmittel angelegt werden.

Unternehmer und Führungskräfte tun gut daran, diese Aufgaben eher früher als später anzugehen, bevor radikale Kostensenkungsprogramme notwendig werden, um Rentabilität und Effizienz zu halten bzw. zu verbessern.

Kontakt

Jürgen-Michael Gottinger

Mitglied der Geschäftsleitung
Nymphenburger Str. 21
80335 München
Tel.: 089 28623-119
Email: gottinger@wieselhuber.de

Stephanie Meske

Public Relations
Nymphenburger Str. 21
80335 München
Tel.: 28623-139
Email: meske@wieselhuber.de